

Додаток Л

Інструмент рейтингової оцінки організаційної культури

Таблиця Л.1

Анкета для оцінки організаційної культури

1. Найважливіші характеристики університету:		Зараз	Бажано
А	Унікальний за своїми особливостями. Він подібний великій родині. Люди виглядають так, наче мають багато спільного		
В	Дуже динамічний та пронизаний підприємливістю. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
С	Орієнтований на результат. Головна турбота – добитися виконання завдання. Люди зорієнтовані на суперництво та досягнення встановленої цілі		
Д	Жорстко структурований та жорстко контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами		
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в університеті:		Зараз	Бажано
А	Являє собою приклад моніторингу, намагання допомогти чи навчити		
В	Слугує прикладом підприємництва, новаторства та прихильності до ризику		
С	Слугує прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати		
Д	Являє собою приклад координації, чіткої організації чи плавного ведення справ у руслі рентабельності		
Всього		100	100

3. Управління працівниками. Стиль менеджменту в університеті характеризується:		Зараз	Бажано
А	Заохоченням командної роботи, одностайності та участі у прийнятті рішень		
В	Заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобуття		
С	Високою вимогливістю, жорстким спрямуванням до конкурентоспроможності та заохоченням досягнень		
Д	Гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченістю та стабільністю у відносинах		
Всього		100	100
4. Зв'язуюча сутність університету. Університет зв'язують у ціле:		Зараз	Бажано
А	Відданість справі та взаємодовіра. Обов'язковість університету знаходиться на високому рівні		
В	Прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових рубежах		
С	Акцент на досягнення мети та виконання задачі. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога		
Д	Формальні правила та офіційна політика. Важлива підтримка плавного руху діяльності університету		
Всього		100	100

5. Стратегічні цілі. Університет акцентує увагу на:		Зараз	Бажано
A	Гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відкритість та співучасть		
B	Здобуття нових ресурсів та рішення нових проблем. Цінується апробація нового та пошук можливостей		
C	Конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та спрямованість до перемоги на ринку		
D	Незмінності та стабільності. Важливіше за все рентабельність, контроль та плавність усіх операцій		
Всього		100	100
6. Критерії успіху. Університет визначає успіх на базі:		Зараз	Бажано
A	Розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості робітників справою та турботою про людей		
B	Унікальної чи новітньої продукції. Це виробничий лідер та новатор		
C	Перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку		
D	Рентабельності. Успіх визначають надійне постачання, м'які плани-графіки та низькі виробничі витрати		
Всього		100	100

Дані з анкети переносимо у табл. Л.2 для обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань.

Таблиця Л.2

Обрахування середньоарифметичного значення рейтингу чотирьох варіантів відповідей на шість запитань

Варіант	Зараз							Бажано						
	1	2	3	4	5	6	$\Sigma/6$	1	2	3	4	5	6	$\Sigma/6$
A														
B														
C														
D														
Разом	100	100	100	100	100	100		100	100	100	100	100	100	

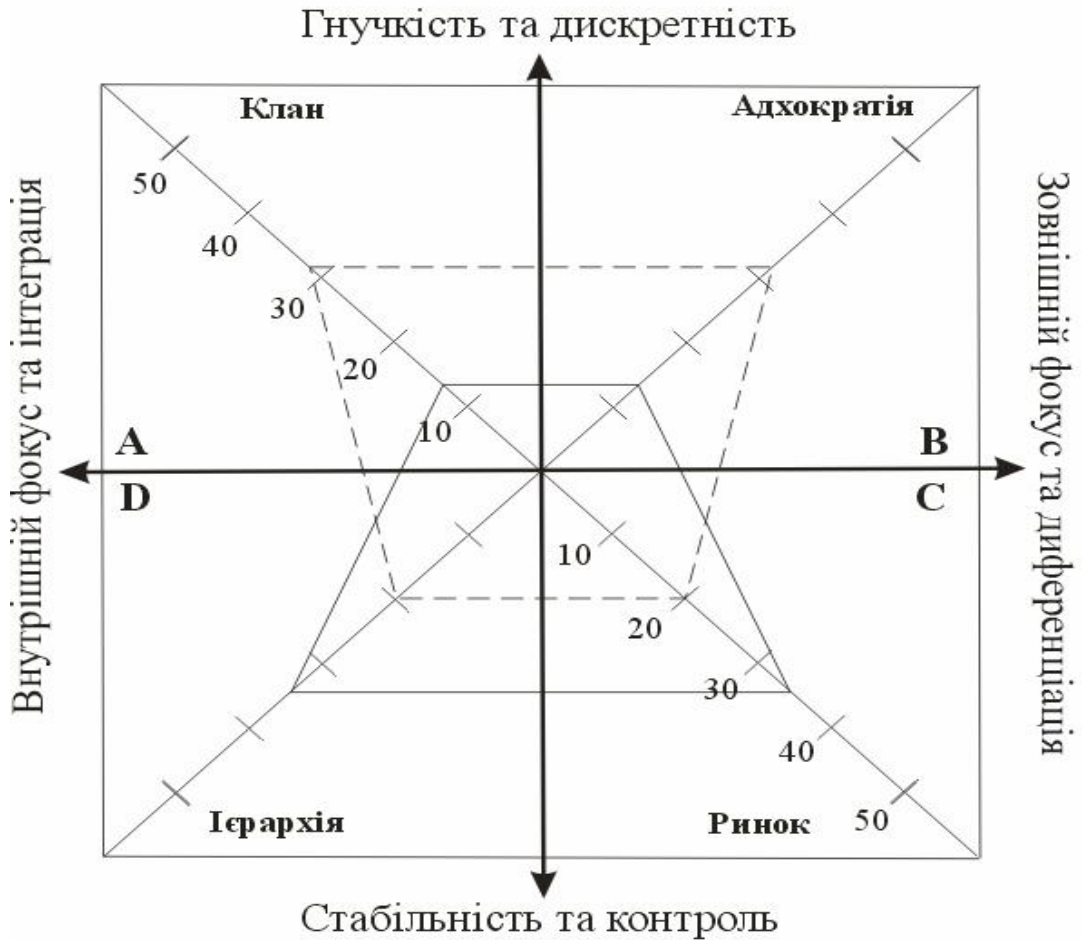


Рис. Л.1. Приклади співставлення організаційної культури “зараз” та “бажаного” (пунктир) стану

Перелік рекомендацій для управління неперервним розвитком:

1. впроваджуйте вимірювання не лише виконання завдання чи досягнення цілі, але і покращень;
2. започаткуйте систему винагороди, яка віддає належне та підносить вдосконалення, а не лише добре виконану роботу;
3. в усіх поясненнях робіт підкреслюйте, що із людей ніколи не знімається відповідальність за генерування ідей по покращенню діяльності. Від людей очікується не лише зразкове виконання роботи, але й привнесення покращень;
4. організуйте систему зібрання рекомендацій, в якій зворотний зв'язок з усіма, хто надає свої міркування, діє цілодобово. Якщо за вашою оцінкою реалізація пропозиції не прискорює процесу, не відмовляйтеся від спілкування з автором через зворотний зв'язок;
5. надавайте правовий статус покращенням і висловлюйте вдячність, якщо навіть користі від пропонованого покращення процесу малувато чи економія витрат лише на один цент. Доводьте до відома людей свою впевненість у тому, що ніяке вдосконалення не може бути настільки малим, щоб не було важливим;
6. перетворюйте неперервний розвиток у ключову особливість свого бачення перспектив, картину якої ви намагаєтеся представити власному підрозділу;
7. визначайте структуру розподілу часу, як свого, так і підлеглих, таким чином, щоб мати можливість розмірковувати, аналізувати та зважувати рішення. Регулярно та чітко окреслюйте перший досвід будь-якої діяльності, щоб, дивлячись на нього, генерувати ідеї до покращення досягнутого status quo;
8. віддавайте більш високий пріоритет роботі над розвитком процесу, ніж над вдосконаленням продукції чи підвищенням обсягів випуску;
9. робіть для всіх очевидним, що кожен повинен бути для себе постійним спостерігачем. Усі помилки повинен виправляти той, хто їх зробив. Створюйте атмосферу впевненості у тому, що люди отримують зворотний зв'язок про свої помилки та вчаться на них;

10.розпізнавайте тенденції розвитку та нагороджуйте за їх підтримку в тій мірі, що і гідні пошани ідеї. Створюйте атмосферу довіри у те, що люди отримують компенсацію за будь-які свої малі перемоги. Афішуйте результати;

11.спрощуйте для робітників, як і для споживачів, способи подання претензій та пропозиції про власні міркування. Виходьте з припущення, що чим більше претензій та пропозицій, тим краще, та активно шукайте пропозиції ідей по розвитку як від власних робітників, так і від тих, хто отримує послуги;

12.завжди давайте споживачам те, що вони бажають, з першого разу, а потім починайте рухатися у напрямку підвищення їх очікувань. Дивуйте їх та примушуйте радіти рівню обслуговування, якого вони не очікували чи ніколи не вимагали;

13.проводьте регулярні перевірки усіх підрозділів своєї організації з метою пошуку засобів покращення їх роботи. Використовуйте бригади, що формуєте із представників різних функціональних підрозділів, навіть з представників зовнішніх організацій, щоб їх свіжі перспективні погляди допомагали генерувати нові ідеї;

14.відносьтесь до показників минулої діяльності як до певного стандарту вимірювання успіху. Навіть якщо ви у бізнесі кращий, підмінійте цей зовнішній стандарт внутрішнім стандартом покращення;

15.не зупиняйтесь дякувати людям за роботу, що вони виконують, пропоновані ідеї, введення удосконалення та прикладені зусилля;

16.щодобово звертайтеся до кого-небудь із споживачів із запитанням про те, що їм хотілося б ще отримати. Постійність цих запитань сприяє постійному потоку ідей;

17.моделюйте неперервний розвиток та своє власне існування. Не лише у роботі, але і у власному житті чітко визначайте засоби неперервних покращень. Не дозволяйте справі розходитися зі словами.

Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках управління новаціями [32, с. 281-284]:

1. Встановлюйте систему символічних стягнень, які слід накладати, коли люди з вашої організації використовують такі “душители творчості”, як вислови

типу: “Ми це вже пробували”, “Таке ніколи працювати не буде”, “Це суперечить політиці”, “Босу це не сподобається”.

2. Встановлюйте цілі та підтримуйте звітність по генеруванню вашими людьми новітніх ідей. Зробіть цю звітність невід’ємною складовою характеристики роботи кожного.

3. Розширюйте коло свого читання далеко за межі вашої галузі знання. Проводьте з людьми бесіди про їх ідеї та про те, що у них на думці, а не лише про результати діяльності, вироблення продукції та послуги, що надаються. Починайте бесіду з питання: “Що нового ви пізнали за останній час?” Активно займайтесь пошуком нових ідей, нових думок та нових перспективних підходів. Запровадьте блокнот чи картки розміром три на п’ять дюймів для реєстрування цікавих ідей, які ви почули.

4. Підтримуйте заходи по розподілу та сполученню ідей організації вашої роботи як демонстрації внутрішніх марок, створення цільових бригад із представників багатьох функцій, симпозіуми, огляди книжкових новин чи організацію фокусних груп. Ідеї народжуються у спробах дати відповіді на запитання типу: “Що нового?”, “Над чим ви замислюєтеся?”, “Чи немає у вас проблем, які, на вашу думку, ніхто не в змозі вирішити?”

5. Установіть деяке поле практичної діяльності, яке повністю відділено від нормальної повсякденної роботи, але де можливо випробувати нові ідеї, де можливо займатися не дуже дорогими експериментами. Таким полем може бути реальне робоче місце, перерви у роботі чи якісь додаткові ресурси.

6. Формуйте звичайні та цільові групи із мінімумом звітної документації, у складі яких по меншій мірі одній людині ставиться задача знаходити альтернативні точки зору чи прогнозувати очікування для їх рекомендації усій групі, або використовуйте інші механізми створення атмосфери розбіжності думок.

7. Організуйте регулярний та прискіпливий моніторинг очікувань, претензій та переваг споживачів. Нічого не відхиляйте одразу як неможливе. Використовуйте ідеї споживачів для стимулювання інших способів підходу до роботи. Не цурайтеся запозичувати ідеї.

8. Нагороджуйте не лише прихильників нових ідей та тих, хто генерує нові підходи до роботи, але також опікунів та наставників авторів цих ідей та підходів, організаторів та помічників у розповсюдженні ідей та більш широкої реалізації нових підходів. Успіх новацій визначається якістю виконання усіх трьох ролей: прихильника ідеї, опікуна автора ідеї та організатора розповсюдження ідеї.

9. Заохочуйте навчання своїх людей у процесі діяльності. Спочатку випробуйте річ у справі, а потім проаналізуйте, чому ви навчилися на досягнутому успіху чи невдалій спробі. Не чекайте отримання повної впевненості в успіху, щоб розпочати діяти.

10. Кращі нападаючі гравці у бейсболі досягають успіху приблизно у 33% подач. Придивіться, у змозі ви очікувати більшого від своїх людей, якщо сподіваєтеся добитися від них новітнього відношення до справи. Створіть клімат, у якому люди не відчують сорому за невдалий виступ та не бояться визнати невдачу.

11. Використовуйте зворотний зв'язок з тими, з ким працюєте, вимагайте повідомляти вас про все, що заважає їм пропонувати нові ідеї.

12. Робіть вдачі помітними усіма. Святкуйте навіть малі перемоги. Забезпечуйте людям, що мають відношення до успішних нових процесів чи виробництва продукції, можливість збирати врожай нагород за свої новації.

13. Заохочуйте не тільки великі зміни та очевидні новації, але нагороджуйте та заохочуйте малі, неухильно зростаючі та неперервні покращення. Встановлюйте тенденції, що свідчать про вторинні, але ніколи не вичерпні вдосконалення.

14. Сконцентруйте увагу на тому, як виконується робота, а не на тому, що виконується. Малюйте блок-схеми процесів та чітко визначайте надлишки, непотрібну та не підвищуючу цінність роботу. Заохочуйте зміни спочатку у тому, як буде вестися справа, а потім у тому, що саме природніше за все робити.

15. Розглядаючи важку проблему, запитуйте “Навіщо?” як мінімум п'ять разів поспіль. Це примушує шукати докорінні причини проблеми, ініціює нові ідеї підходів до неї та усуває бажання зайнятися лікуванням симптомів хвороби замість хірургічної операції самої стрижневої проблеми.

16. Спочатку випробовуйте ідеї на пілотажній основі. Не революціонуйте організацію в цілому, поки не проекспериментуєте у локальному масштабі.

Перелік міркувань по підвищенню управлінської компетенції у навиках стратегічного управління [32, с. 284-287]:

1. Проводьте спеціальні зустрічі зі своїми безпосередніми підлеглими, щоб чітко пояснити їм своє бачення майбуття, пояснити його рамки та ключові принципи, а також відпрацювати головну стратегію його досягнення. Добийтеся участі всіх ключових гравців та намагайтеся захопити їх своєю впевненістю.

2. Складайте перелік бар'єрів, що можуть виникнути на шляху досягнення майбуття, який ви намітили. Що буде перешкоджати вам прийти до вражаючого успіху? Уявіть собі, що перепони можливо замінити чимось їм протилежним. У цьому сенсі перегляньте усі позиції свого переліку. Як у дійсності було б можливо перетворити перешкоди у благоприємні можливості?

3. Відслідковуйте тенденції та прогнози майбуття свого бізнесу чи сектора ринку. Здійснюйте моніторинг демографічних змін у Європі, Азії та Північній Америці, що зачіпають ваших конкурентів. Щомісячно приділяйте деякий час фантазії на десять років наперед. Не дозволяйте розуму назавжди застрягти на рівні короткочасного мислення.

4. Складіть перелік передових організацій, що намагаються встановити свою лінію у якомусь одному бізнесі чи секторі ринку. Вони не обов'язково повинні належати вашому сектору. Базуючись на тому, що вам вдалося спостерігати, спроеціюйте майбуття своєї організації. Що із знайденого вам хотілося б взяти на озброєння, щоб вийти на рівень світового класу?

5. Залучайте інших до участі у формуванні бачення перспектив вашої організації та стратегій їх реалізації. Формулювання бачення майбуття організації не може бути результатом діяльності однієї особи. Домагайтеся зворотного зв'язку у відповідь на заяву свого бачення, намагайтеся здобути з цього ідеї, як найкращим чином прийти до встановлення очікуваного майбуття.

6. Викладіть у письмовій формі особисте бачення майбуття. Чітко відобразіть свої відчуття того, що викладено на папері, та надайте характеристику спадщини,

яку ви як менеджер бажали б залишити наступному поколінню. У якій ситуації ви бажали б опинитися через п'ять років? (Не відрізняється вона від картини, що записано у вашому баченні майбуття організації?).

7. Саме своїм життям давайте приклад слідування принципам вашого бачення майбуття. Виконуйте все те, на чому наполягаєте у своїх промовах. Тримайте слово. Не будьте лицемірним. Намагайтеся бути взірцем того, що хотіли б бачити в інших.

8. Які пам'ятки історії чи події у вашій організації є прикладом поступу нового руху до вашого бачення майбуття? Розповсюджуйте ці надихаючі історії, нагадуйте про них як можна частіше. Сприяйте тому, щоб вони стали часткою фольклору, що малює успіхи вашої організації.

9. Частіше розмовляйте про своє бачення майбутнього, постійно стимулюйте дискусії на цю тему, звертаючись до різних засобів. Ніколи не пропускайте нагоди якимось чином звернутися до теми свого бачення під час публічних презентацій. Привертайте увагу до пропонованого вами бачення майбуття мовленням, у письмовій формі та своєю поведінкою.

10. Забезпечуйте підлеглим можливість ставати глашатаями та вчителями цього бачення. Створюйте їх такими, щоб і інші могли змалювати та пояснити картину вашого бачення. Організуйте звітність співробітників перед вами про те, як картина вашого бачення майбуття доводиться ними до свідомості своїх підлеглих.

11. Формулюйте своє бачення майбуття, створюйте атмосферу впевненості у тому, що ви віддаєте належне минулому. Створюючи майбуття, не засуджуйте минуле та не залишайте без оцінки минулих зусиль та успіхів. З іншого боку, не залишайте сумніву в тому, що на ваше бачення слід дивитися як на крок уперед в новому напрямку, яке просто не може бути колишнім.

12. Пропонуйте кожному підлеглому та кожному підрозділу своєї організації підготувати власне формулювання бачення майбуття. Будь-яке з них повинно знаходитися у повній відповідності з базисними принципами та цінностями загального бачення організації. Все ж таки у формулюваннях бачення перспектив підрозділами та окремими співробітниками повинні чітко визначатися унікальність пропонованого підходу та пропонованих місій кожного підрозділу та фахівця.

13. Вимагайте, щоб оголошені формулювання викладалися простою мовою, позбавленим двозначності мовленням, були достатньо короткими та могли легко відбиватися у пам'яті, а стиль висловів був би піднесеним та надихаючим. Мовлення опису майбуття повинно досягати не лише думок ваших людей, але і сприйматися їх серцем. Текст формулювань повинен запам'ятовуватися, але не бути надмірним та побудованим на лозунгах.

14. Заохочуйте людей прийняти виклик вашого бачення, як завгодно модифікувавши його, але потім цілком віддатися справі його перетворення у життя. Наділяйте людей власними правами використовувати це бачення майбуття у якості керівництва та, спираючись на нього, робити незалежні дії.

15. Забезпечуйте людей умовами для цілковитого служіння політиці вашого бачення перспектив. Чим вище суспільне визначення бачення майбуття, тим вірогідніше виникнення прихильності справі його здійснення. Забезпечуйте своїм підлеглим можливість орієнтувати відповідно до цього бачення кого-небудь ще, давати пояснення на презентаціях чи вставати на захист того чи іншого його принципу.

Гнучкість та індивідуальність			
Тип культури:	Клан	Тип культури:	Адхократія
Тип лідера:	Посібник	Тип лідера:	Новатор
	Вихователь		Підприємець
	Батько		Провидець
Критерій ефективності:	Згуртованість	Критерій ефективності:	Результат на передовому рубежі
	Моральний клімат		Творчість
	Розвиток людських ресурсів		Ріст
Теорія менеджменту:	Участь укріплює відданість справі	Теорія менеджменту:	Новаторство генерує нові ресурси
Внутрішній контроль та інтеграція		Зовнішнє позиціонування та диференціація	
← A D		B C →	
Тип культури:	Ієрархія	Тип культури:	Ринок
Тип лідера:	Координатор	Тип лідера:	Жорсткий наглядач
	Наставник		Суперник
	Організатор		Виробник
Критерій ефективності:	Рентабельність	Критерій ефективності:	Ринкова доля
	Своєчасність		Досягнення мети
	М'яке функціонування		Перемога конкурентів
Теорія менеджменту:	Контроль сприяє рентабельності	Теорія менеджменту:	Конкуренція сприяє продуктивності
Контроль та стабільність			

Рис. Л.2. Конкуруючі цінності лідерства, ефективності та організаційної теорії

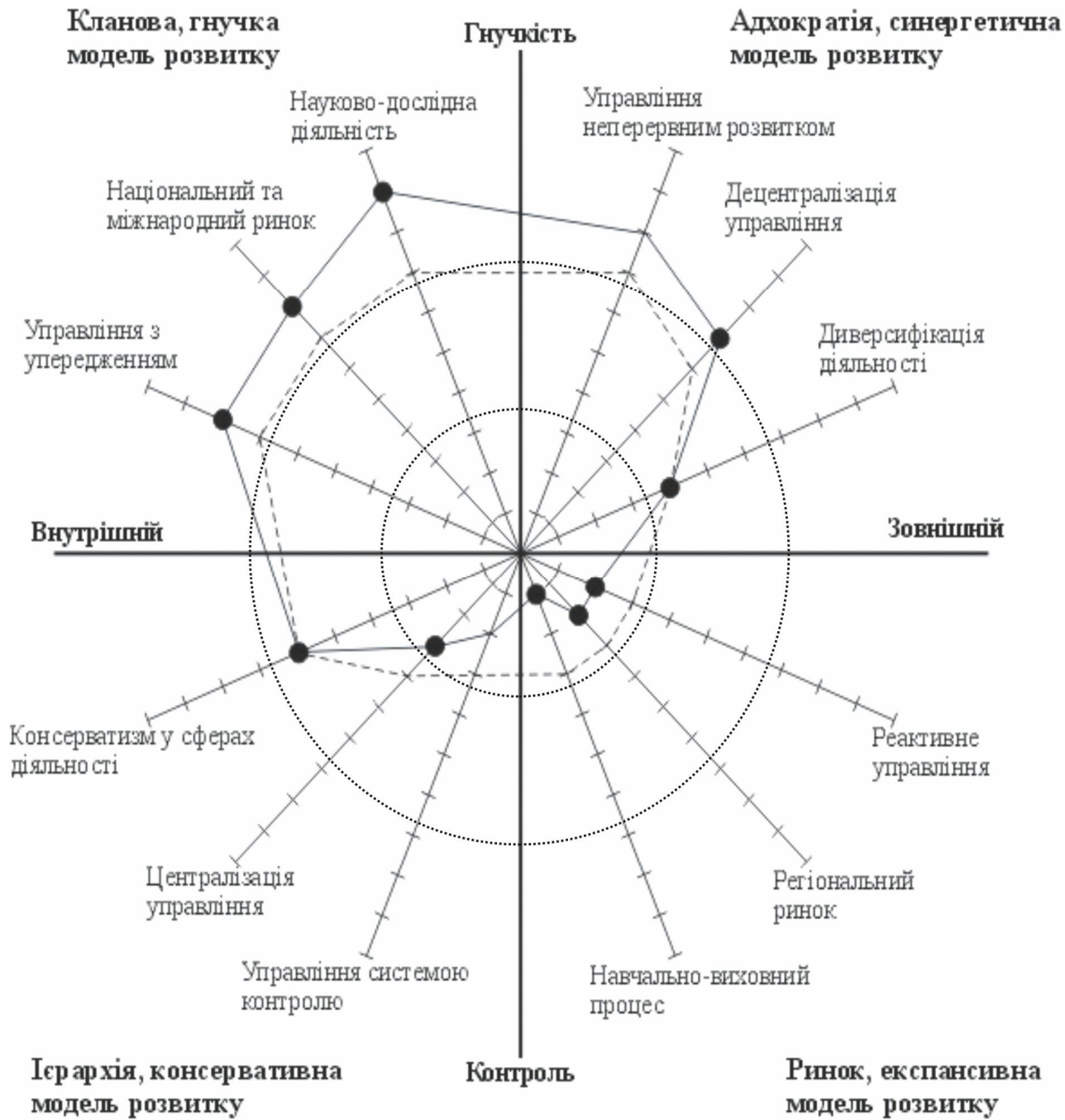


Рис. Л.3. Профіль системи критеріїв оцінки управління сталого розвитку університетської освіти

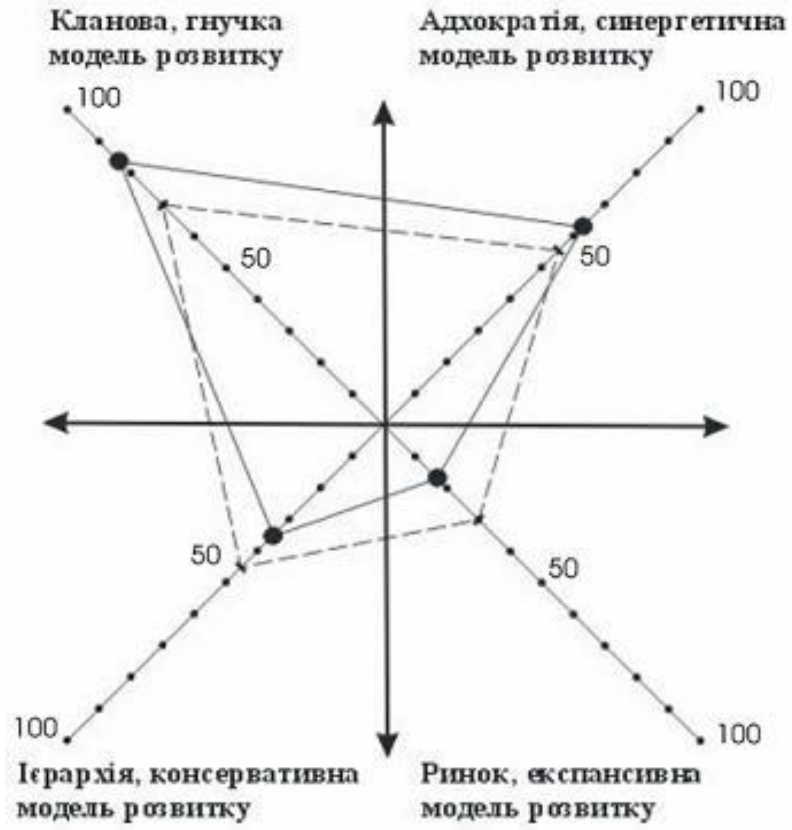


Рис. Л.4. Профіль організаційної культури та моделі розвитку університетської освіти

Таблиця Л.3

Анкета рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти

1.1. Зосередження на:		Зараз	Бажано
А	науково-дослідній діяльності		
С	навчально-виховному процесі		
Всього		100	100
1.2. Пріоритети діяльності:		Зараз	Бажано
В	різноманіття та диверсифікація		
Д	консерватизм		
Всього		100	100

2.1. Стратегічні цілі:		Зараз	Бажано
А	національний та міжнародний ринок		
С	регіональний ринок		
Всього		100	100
2.2. Орієнтація уваги на управління:		Зараз	Бажано
В	розвитком		
Д	через систему контролю та вдосконалення контролю		
Всього		100	100

3.1. Пріоритети управління:		Зараз	Бажано
A	з упередженням		
C	оперативного		
Всього		100	100
3.2. Стиль менеджменту:		Зараз	Бажано
B	децентралізація управління, автономія та самоврядування		
D	централізація управління		
Всього		100	100

4.1. Пріоритети викладачів щодо організаційно-педагогічних форм навчання:		Зараз	Бажано
A	індивідуально зорієнтованого та адаптованого до особистості		
C	групового та зосередженого на пересічного студента		
Всього		100	100
4.2. Пріоритет співробітників до організаційних форм прийняття рішень:		Зараз	Бажано
B	індивідуалізм та єдиноначальні засади		
D	колективізм та колегіальність		
Всього		100	100

5.1. Спрямованість знання в університетській системі освіти як:		Зараз	Бажано
A	методологічно важливого та інваріантного, що формує цілісне сприйняття світу		
C	прагматичного та спеціалізованого		
Всього		100	100
5.2. Пріоритети цілей університетської освіти для:		Зараз	Бажано
B	соціального розвитку		
D	економічного розвитку		
Всього		100	100

6.1. Цінності університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	стабільність та культура, мир, толерантність		
C	ефективність та продуктивність		
Всього		100	100
6.2. Університет визначає успіх за критеріями:		Зараз	Бажано
B	особистого розвитку як мети, а не засобу соціального розвитку		
D	суспільного розвитку, інновацій у житті, науці та культурі		
Всього		100	100

7.1. Системи, що засновані на вірі:		Зараз	Бажано
A	в демократію і силу наукового методу		
C	в еліту і силу розуму		
Всього		100	100
7.2. Компоненти як визначні характеристики університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
B	що перебувають у постійному розвитку, а зміни є правилом		
D	з фіксованим організаційно-педагогічним устроєм, де зміни є винятком		
Всього		100	100

8.1. Пріоритет співробітників у врахуванні інтересів:		Зараз	Бажано
A.	усіх груп		
C.	найважливішої групи		
Всього		100	100
8.2. Кваліфікаційні та найважливіші групи співробітників:		Зараз	Бажано
B.	науково-педагогічні працівники		
D.	адміністративно-управлінський персонал		
Всього		100	100

9.1. Спрямування університетської системи освіти на забезпечення:		Зараз	Бажано
А	сталого розвитку особистості, суспільства та цивілізації		
С	конкурентних переваг на ринку праці, потреб кар'єри		
Всього		100	100
9.2. Підпорядкування:		Зараз	Бажано
В	навчального плану потребам особистості		
Д	особистості потребам навчального плану		
Всього		100	100

10.1. Основні організаційно-педагогічні принципи навчання:		Зараз	Бажано
А	досвідом		
С	за допомогою книг та вчителів		
Всього		100	100
10.2. Основні організаційно-педагогічні принципи набуття:		Зараз	Бажано
В	навичок і вмінь для розв'язання нестандартних завдань		
Д	окремих навичок і вмінь у тренуванні при розв'язанні стандартних завдань		
Всього		100	100

11.1. Головні організаційно-педагогічні умови, що спрямовані на:		Зараз	Бажано
A	максимальне використання можливостей сьогодення		
C	підготовку до недалекого чи віддаленого майбутнього		
Всього		100	100
11.2. Пріоритети організаційно-педагогічного устрою на:		Зараз	Бажано
B	свободу дій кожного з учасників навчально-виховного процесу		
D	внутрішню дисципліну		
Всього		100	100

12.1. Основні організаційно-педагогічні засоби знайомства зі:		Зараз	Бажано
A	світом, що змінюється		
C	незмінними цілями і фактами		
Всього		100	100
12.2. Основні організаційно-педагогічні засоби, що зорієнтовані на:		Зараз	Бажано
B	вираження і розвиток індивідуальності, ініціативи знизу на кожному робочому місці		
D	насаджування згори		
Всього		100	100

13.1. Системоутворюючі принципи:		Зараз	Бажано
A	адаптації, самоналаштування		
C	метаболізму, спирання на зовнішні ресурси		
Всього		100	100
13.2. Опертя на базові принципи:		Зараз	Бажано
B	взаємодоповнення та взаємозбагачення інноваціями		
D	гомеостазису, самозбереження, усунення чи максимального обмеження дій зовнішнього або внутрішнього середовища		
Всього		100	100

14.1. Найважливіші принципи розвитку гуманітарних традицій:		Зараз	Бажано
A	свободи вибору		
C	різноманіття		
Всього		100	100
14.2. Найважливіші принципи формування гуманітарних традицій:		Зараз	Бажано
B	індивідуальної відповідальності		
D	наукового аналізу		
Всього		100	100

15.1. Основні принципи вибору шляхів розвитку:		Зараз	Бажано
A	сталого розвитку (врахування потреб людини разом з природою, не за рахунок один одного, наступних поколінь, без позбавлення їх можливості розвитку)		
C	біфуркації (перехід стрибком на інший варіант, траєкторію розвитку або до нової організації системи)		
Всього		100	100
15.2. Основні принципи вибору характеру процесу розвитку:		Зараз	Бажано
B	синергії, процес реакції системи на вплив багатьох чинників з більшим ефектом, ніж тим, що справляє сума впливів		
D	кормчого, врахування процесів цілепокладання у розвитку з використанням законів природи, а не протидія їм		
Всього		100	100

16.1. Основні суб'єкти університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	сама університетська система освіти		
C	виробництво, культура, наука, бізнес		
Всього		100	100
16.2. Пріоритети основних споживачів освіти:		Зараз	Бажано
B	особистість		
D	суспільство		
Всього		100	100

17.1. Провідні ідеї, що відповідають основним суб'єктам:		Зараз	Бажано
A	неперервності освіти через принципи: базового рівня; доповнюваності; багаторівневості; маневреності; наступності; інтеграції; гнучкості		
C	випереджаючої освіти через принципи: випереджаючого рівня; для потреб регіону; саморозвитку особистості		
Всього		100	100
17.2. Пріоритети ідей, що зорієнтовані на споживачів освіти:		Зараз	Бажано
B	гуманізації освіти через принципи: гуманітаризації; фундаменталізації; діяльній спрямованості; національного характеру		
D	демократизації освіти через принципи: рівних можливостей; різноманіття; співробітництва; відкритості; регіоналізації; суспільно-громадського управління; самоорганізації		
Всього		100	100

18.1. Базові принципи інноваційного розвитку університетської системи освіти:		Зараз	Бажано
A	партнерство шляхом інтеграції на міждисциплінарній та полікультурній основі		
C	конкуренція: інноваційні проекти фінансуються лише на конкурентній основі		
Всього		100	100
18.2. Пріоритети системи інноваційного розвитку університетської освіти:		Зараз	Бажано
B	стратегія: інновація, створення принципово нових, досі відсутніх, рішень		
D	демократія через визнання кращих науковим співтовариством, а не чиновниками		
Всього		100	100

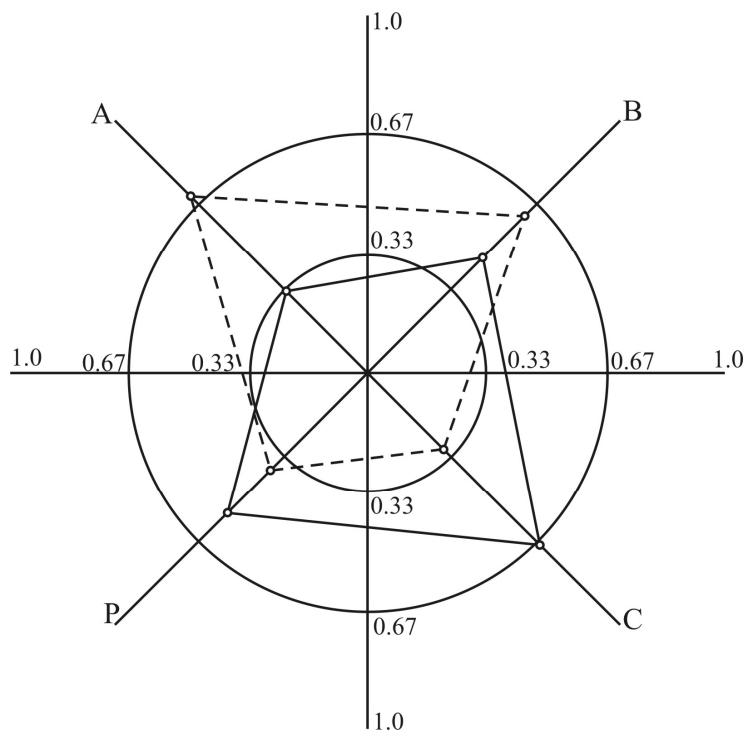
19.1. Пріоритети розвитку світогляду особистості:		Зараз	Бажано
A	імператив сталого розвитку – права на розвиток існуючого покоління не за рахунок наступних поколінь та без позбавлення можливості їх розвитку		
C	“Після мене – хоч потоп”		
Всього		100	100
19.2. Пріоритети розвитку ставлення існуючого покоління до нащадків. Ми не повинні:		Зараз	Бажано
B	залишати нащадкам менше, ніж отримали самі		
D	особливо турбуватися про наступні покоління, оскільки останні не в змозі подбати про нас		
Всього		100	100

20.1. Теоретико-методологічні умови розвитку університетської системи освіти зорієнтовані на:		Зараз	Бажано
A	узгодження її особливого стилю та здатностей з вимогами внутрішнього середовища		
C	підвищення ефективності через використання принципів розвитку		
Всього		100	100
20.2. Зосередження теоретико-методологічних умов розвитку університетської системи освіти на:		Зараз	Бажано
B	узгодження її особливого стилю та здатностей з вимогами зовнішнього оточення		
D	пояснення студентам сили теоретичних основ у практиці змін		
Всього		100	100

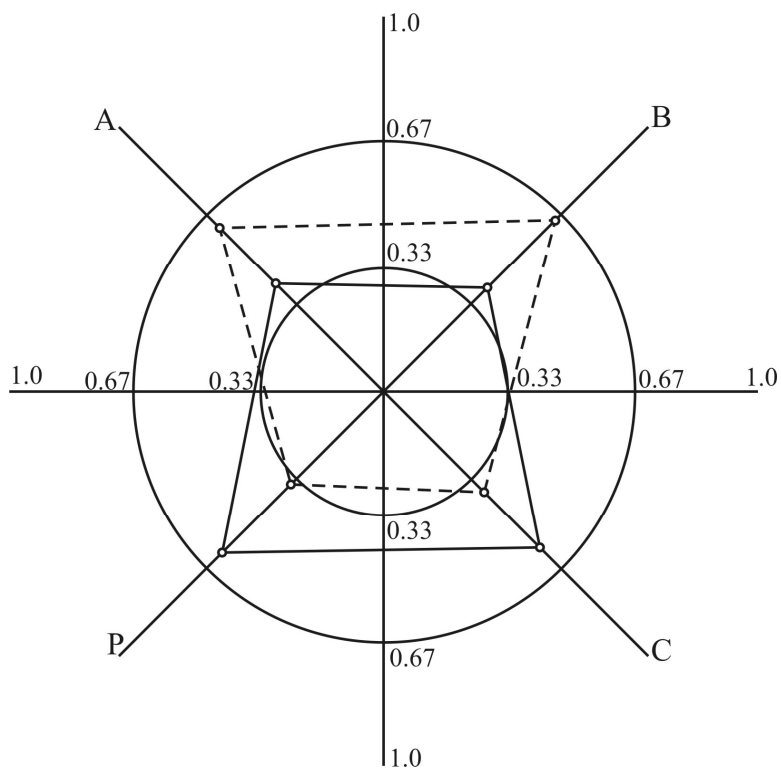
Табля Б

Підбиставднісьмдейривкууніверисесїсви

Н	Харкесичи грамейривку універисесїсви	Класифіаіямдейарнцям			
		Адаці- пуча(А)	Вамодовеня -сиреина(В)	Мабізму -сачива (С)	Гомосану- кнєраина(D)
Н ₁	Судни држамвеня таксржнни	$X_B \hat{=} X_K$	$05 X_K \leq X_B \leq 07 X_K$ $X_K = X_B + X_K$	$X_K \gg X_B$ $\text{або } X_B = 0$	$X_B \gg X_K$ або $X_K = \min$
Н ₂	Суднєвірули	$C_R \leq C_{B \hat{=} C_K}$	$C_R = \max$ та $C_B = C_K = 0$	$C_K \gg C_B$ $C_B \text{ або } C_B = 0$	$C_K = 0$ та $C_B = \max$
Н ₃	Проєсрє- нєквданийскад	$R_{II} \hat{=} R_C$	$R_{II} \neq R_C$	$R_C \gg R_{II}$	$R_{II} \gg R_C$
Н ₄	Влєскни блєвєри мєсєри кєндцєи нєк дєкєрнєк	$Y_B \leq X_B + X_K$ $01 Y_B < Y_M$ $02 Y_B$ $Y_K = \text{const}$ $Y_B = \text{var}$	$Y_B = X_B + X_K$ $03 Y_B \leq Y_M \leq 05 Y_B$ $Y_K = \text{const}$ $Y_B = \text{var}$	$Y_B < X_K$ $02 Y_B \leq Y_M \leq 04 Y_B$ $Y_K = 0$ $Y_B = 0$	$Y_B < X_B$ $Y_M \leq 01 Y_B$ $Y_K = \text{const}$ $Y_B = \text{const}$
Н ₅	Флєсувєннєвєннєтє дєсїдєсє	$F_B \hat{=} F_K$ $0 \leq F_R \leq F_G$	$04 (F_K + F_B) \leq F_R$ $\leq 06 (F_K + F_B)$ $01 F_B \ll F_R < F_G$	$F_K \gg F_B$ $F_R = 0$ $F_G = 0$	$F_B \gg F_K$ $01 F_B < F_R < F_G$
Н ₆	Рєсєривлїдєму	$R_C \geq R_D$	$R_C > R_D$	$R_C \gg R_D$ або $R_D = 0$	$R_D > R_C$



Опитування викладачів



Опитування студентів

Рис. Л.5. Межі сталого розвитку та профіль рейтингової оцінки пріоритетів в управлінні змінами університетської системи освіти

Таблиця Л.6

Спорідненість систем параметрів вимірювання розвитку університетської системи освіти

Найменування параметрів, які наведені у таблицях 2.2, 2.3, 2.4, 4.1, 2.5, 2.6, 6.1, 6.8								Групи нормованих параметрів			
2.2	2.3	2.4	4.1	2.5	2.6	6.1	6.8	Рейтинг	Вагові коеф. W		
N ₁	Z ₁	A ₆ – Рівень конкурсу при вступі до ВНЗ	V ₁ – Місія та зміст, мета діяльності	–	–		H ₁	6	0,12		
		A ₁ – Здібності студентів (інтелект, пам'ять, увага) A ₂ – Наявність у студентів мотивації до успішного навчання	V ₂ – Студенти	–	D ₆ – Умовний коефіцієнт депопуляції (відношення числа студентів, що перервали навчання, до числа студентів, поновлених на навчання)	F ₆	H ₂	5	0,14		
N ₂	Z ₂	A ₅ – Рівень якості навчальних планів і програм	V ₃ – Якість програм	C ₁	Навчально-виховний процес Науково-дослідна діяльність	D ₈ – Рівень невдоволення студентів університету умовами та недостатності мотивації до успішного навчання	F ₈	H ₄	0,16		
	Z ₄		V ₄ – Особистий розвиток			D ₅ – Сумарний відсоток шлюбів з числа студентів університету протягом терміну навчання	F ₃				
N ₅	Z ₃	A ₁₅ – Рівень наукових досліджень, що проводяться у ВНЗ	V ₅ – Дослідження та розвиток			C ₄ –	Консерватизм Диверсифікація діяльності	D ₂ – Частка фінансування розвитку досліджень		F ₂	H ₅
		A ₈ – Рівень затребуваності випускників ВНЗ на ринку праці	V ₆ – Громадська користь					D ₄ – Рівень невдоволення випускників університету роботою, у тому числі не за фахом			
N ₄	Z ₃	A ₃ – Наявність у ПВС мотивації до успішної діяльності A ₉ – Якість ПВС ВНЗ	V ₇ – Викладачі	–	D ₁ – Співвідношення доходів науково-педагогічного персоналу та усіх інших працівників	F ₄ F ₅	H ₃	2	0,2		
N ₆	Z ₇	A ₁₀ – Наявність у ВНЗ сучасної матеріально-технічної бази A ₇ – Рівень фінансового становища ВНЗ	V ₈ – Матеріальні ресурси	C ₆ –	Управління неперервним розвитком системою контролю	D ₃ – Співвідношення мінімальної і середньої заробітної плати	F ₁	H ₆	1	0,23	
		A ₁₆ – Рівень автономності в діяльності ВНЗ	V ₉ – АУП університету	C ₃ –	Централізація Децентралізація управління	D ₇ – Частка осіб, старших 65 років, у загальній чисельності працівників університету					
N ₃	Z ₈	A ₄ – Наявність у ВНЗ системи управління якістю вищої освіти	V ₁₀ – Контроль та управління	C ₅ –	Реактивне Випереджаюче управління	D ₁₀ – Частка студентів, що перемогли у міжнародних конкурсах, здобули гранти на навчання чи стажування, X 100	F ₇	3	0,16		
		A ₁₁ – Рівень забезпеченості студентів навчально-методичною літературою	V ₁₁ – Інформаційна	C ₂ –	Регіональний Національний та міжнародний					ринки освітніх та наукових послуг	
		A ₁₂ – Рівень соціальних умов життя студентів	V ₁₂ – Здоров'я та дозвілля								
		A ₁₄ – Рівень соціально-економічного стану в країні	V ₁₃ – Культурно-мистецька V ₁₄ – Науково-освітньо-бізнесова								
N ₇	Z ₆	A ₁₃ – Рівень міжнародних зв'язків ВНЗ	V ₁₅ – Державницька через міжнародні установи V ₁₆ – Консервативний університет V ₁₇ – Гнучкий університет		–	–	D ₉ – Частка осіб, що пройшли вступне тестування та не вступили до університету, у загальній чисельності першокурсників за держзамовленням		4	0,15	